

Robert Romanowski, Katarzyna Walkowiak-Markiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Handlu i Marketingu

Autor do korespondencji: Rober Romanowski, r.romanowski@ue.poznan.pl

ZNACZENIE CENTRÓW NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH DLA ROZWOJU METROPOLII W POLSCE

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony znaczeniu centrów nowoczesnych usług biznesowych w rozwoju metropolii w Polsce. Powstawanie centrów usług (BPO, SSC, ITO i KPO) staje się wymaganą cechą rozwoju miast mających aspiracje metropolitalne. By spełnić wymagania obszaru metropolitalnego, miasto wraz z terenem przyległym powinno posiadać powiązania globalne (infrastrukturę zapewniającą możliwość komunikowania w skali globalnej, firmy globalne na swoim terenie, zarówno zagraniczne, jak i lokalne, imprezy kulturowe i sportowe o zasięgu globalnym) oraz oddziaływać na otaczające obszary.

Celem artykułu jest określenie poziomu zaawansowania rozwoju centrów usług w 12 obszarach metropolitalnych w Polsce. Proces rozwoju centrów usług w Polsce wpisuje się w szerszy kontekst procesów outsourcingu globalnego, którego główne trendy opierają się na schemacie: kreacja – najlepiej rozwinięte kraje świata (triada rynków), produkcja – kraje Dalekiego Wschodu, IT – Indie, BPO/SSC – Europa Środkowa. W artykule przedstawiono pojęcie i typy centrów usług, pokazano dynamikę zmian w tym sektorze w Polsce w kontekście orientacji marketingowych centrów metropolitalnych. Metropolie polskie, rozwijając centra nowoczesnych usług biznesowych, realizują założenia orientacji określanej mianem „marketingu rynków docelowych”.

Słowa kluczowe: centra usług wspólnych, outsourcing, BPO, SSC, ITO, KPO, rozwój metropolitalny.

Klasyfikacja JEL: O14, O18, D22, R11.

THE SIGNIFICANCE OF BUSINESS PROCESS SERVICE CENTRES FOR METROPOLITAN DEVELOPMENT IN POLAND

Abstract: This paper examines the impact of a business process service centre for the development of metropolitan cities in Poland. Emerging centres of services (BPO, SSC, ITO and KPO) become a required feature of cities which aspire to be a metropolis. To be a metropolis the central city, together with the suburbs, should maintain global links and relationships (technical infrastructure which enables communication on a global scale, global companies in their own territory, both foreign and local, cultural and sports events of global range) and to have an impact on the outskirts.

The aim of this paper is to determine the level of advance in the development of business process service centres in 12 metropolis in Poland. Development of these centres is a part of broader context in the global outsourcing process location which is based on a scheme: creation – the most developed World Countries (Markets Triad), manufacturing – Far East Countries, IT – India, BPO/SSC – Central Europe. In this paper the concepts and types of services centre are presented together with the dynamics of the sector in Poland in the context of marketing orientation of metropolis centres. Polish metropolises developing business services centres carry out place marketing orientation called “target marketing”.

Keywords: shared service centres, outsourcing, BPO, SSC, ITO, KPO, metropolitan development.

Wstęp

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) to długookresowe lokaty kapitału rzeczowego i finansowego podejmowane przez firmy lub osoby fizyczne jednego kraju w przedsiębiorstwie innego kraju i osiąganie zysków z danego przedsięwzięcia. Ich istotą jest nie tylko transfer wolnych środków finansowych, ale również wiedzy technologicznej, organizacyjnej i marketingowej. W makroekonomicznym ujęciu są one jednym z zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju społeczno-gospodarczego państw i regionów. Oddziaływanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój danego kraju przejawia się w tworzeniu nowych miejsc pracy, generowaniu produkcji towarów i usług oraz eksportu, jak również stymulowaniu procesów inwestycyjnych w gospodarce [Chojna 2006, s. 163].

Jednak wraz z dynamicznym rozwojem polskich regionów w XXI w., szczególnie aglomeracji mających aspiracje metropolitalne, cywilizacyjna

(egzogeniczna) rola BIZ zaczęła tracić na znaczeniu na rzecz rozwoju endogenicznego lokalnych gospodarek [Ciechomski i Romanowski 2013]. Obserwuje się spadającą dynamikę inwestycji zagranicznych w większości branż w Polsce. Jednak sektorem, w którym notuje się stałe wzrosty liczby inwestorów zagranicznych i stałe zwiększanie zatrudnienia, są centra nowoczesnych usług biznesowych.

1. Pojęcie i typy centrów nowoczesnych usług biznesowych

Centra nowoczesnych usług biznesowych są szczególnym typem inwestycji. Są to wydzielone struktury (podmioty) zorientowane na realizację czynności na zasadzie świadczenia usług (odbiorca i dostawca, jasne zasady i wynagrodzenie), pozwalające osiągać oszczędności dzięki konsolidacji i korzyściom skali oraz podnosić jakość świadczonych usług dzięki specjalizacji w ich realizacji i stałemu pomiarowi efektywności [Bogucki 2011].

Centra nowoczesnych usług biznesowych opierają się na outsourcingu, czyli na zlecaniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym obsługi wybranych procesów koniecznych dla funkcjonowania firmy. Spośród wielu obszarów działania outsourcingu można wyróżnić trzy szczególnie istotne, będące podstawą powstawania centrów nowoczesnych usług: BPO, SSC, ITO oraz KPO¹ (tabela 1).

BPO (*business process outsourcing*) to outsourcing procesów biznesowych lub ich części. Polega na zlecaniu zewnętrznemu dostawcy obsługi wybranych procesów biznesowych, tradycyjnie realizowanych za pomocą wewnętrznych zasobów.

Nie ma ograniczeń co do możliwych do outsourcingowania procesów. Zazwyczaj są to obszary o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, ale nienależące do jego kluczowych kompetencji i nie będące treścią jego głównej działalności biznesowej. Szczególnym przykładem takiego centrum jest podmiot zajmujący się *business process offshoring*, będący firmą zagraniczną w stosunku do podmiotu, z którego dana funkcja ma być przeniesiona/wyprowadzona.

KPO (*knowledge process outsourcing*) to outsourcing procesów wiedzy. Wysoko wykwalifikowani pracownicy umysłowi wspierają klientów w podejmowaniu decyzji, analizie rynku, interpretacji wskaźników itp. Dotyczy najczęściej centrów badawczo-rozwojowych. Jednostka organizacyjna lub

¹ http://www.targetbpo.pl/pl171,charakterystyka_outsourcingu.html [dostęp: 6.12.2013].

Tabela 1. Typy centrów nowoczesnych usług biznesowych

Kategoria usług nowoczesnych		Pkd 2007	Nazwa
Centra usług wspólnych (BPO/SSC)	usługi wspólne	52.10 B	Magazynowanie i przechowywanie pozostałych towarów
		53.2	Pozostała działalność pocztowa i kurierska
		80.1	Działalność ochroniarska, z wyłączeniem obsługi systemów bezpieczeństwa
		80.2	Działalność ochroniarska w zakresie obsługi systemów bezpieczeństwa
		81.1	Działalność pomocnicza związana z utrzymaniem porządku w budynkach
		81.2	Sprzątanie obiektów
		81.3	Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni
		82.1	Działalność związana z administracyjną obsługą biura, włączając działalność wspomagającą
	obsługa klienta	82.2	Działalność centrów telefonicznych (<i>call center</i>)
	marketing	73.2	Badanie rynku i opinii publicznej
	HR	78.1	Działalność związana z wyszukiwaniem miejsc pracy i pozyskiwaniem pracowników
		78.2	Działalność agencji pracy tymczasowej
		78.3	Pozostała działalność związana z udostępnianiem pracowników
	finanse	64.99	Pozostała finansowa działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych
		66.1	Działalność wspomagająca usługi finansowe, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych
		66.21	Działalność związana z oceną ryzyka i szacowaniem poniesionych szkód
		66.3	Działalność związana z zarządzaniem funduszami
		69.2	Działalność rachunkowo-księgowa; doradztwo podatkowe
		70.22	Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania
Centra ITO	informacyjne	62.01	Działalność związana z oprogramowaniem
		62.02	Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki
		62.03	Działalność związana z zarządzaniem urządzeniami informatycznymi
		62.09	Pozostała działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych
		63.11	Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi
Centra B+R (KPO)	badawczo-rozwojowe	71.1	Działalność w zakresie architektury i inżynierii oraz związane z nią doradztwo techniczne
		71.2	Badania i analizy techniczne
		72.1	Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych

Źródło: [IBS 2012, s. 12].

wyodrębniona organizacyjnie jednostka rozpoczynająca lub rozwijająca działalność, której głównym zadaniem jest prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych w wydzielonych i przystosowanych do tego typu działalności pomieszczeniach przy wykorzystaniu infrastruktury technicznej oraz wykwalifikowanej kadry [Rozporządzenie 2009, par. 8, ust. 2, pkt c].

ITO (*information technology outsourcing*) to outsourcing procesów informatycznych dotyczący centrów IT, zajmujących się rozwojem oprogramowania, testowaniem i zarządzaniem aplikacjami, zarządzaniem bazami danych, projektowaniem i wdrażaniem sieci, optymalizacją produktu oraz wspieraniem działań innowacyjnych [Rozporządzenie 2009, par. 8, ust. 2, pkt b].

SSC (*shared services centers*) to wydzielone centra usług wspólnych, pracujące na zlecenie macierzystej organizacji. Centra SSC realizują wewnętrzne procesy biznesowe (księgowe, finansowe, HR itd.) dla pozostałych jednostek danej grupy kapitałowej oraz na potrzeby jej klientów. To wewnętrzna lub zewnętrzna jednostka przejmująca część zadań lub procesów przedsiębiorstwa z zakresu finansów, księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi, administracji, logistyki, zaplecza bankowego i ubezpieczeniowego (*back-office*), badań rynkowych, wsparcia technologii informacyjnych i komunikacyjnych (IT), charakteryzująca się optymalizacją (redukcją) kosztów i poprawą jakości danej usługi danego przedsiębiorstwa [Rozporządzenie 2009, par. 8, ust. 2, pkt a].

Nowym, niszowym typem centrów są LTO (*legal process outsourcing*), w którym prawnicy prowadzą doradztwo prawne dla wielu podmiotów z różnych części świata [Sikorska 2013].

Ze względu na zasięg oddziaływania centrów usługowych, jeśli pracują one w trybie BPO/SSC, odniesienia do lokalizacji zwykło się dzielić na [por. *Przegląd* 2008, s. 5]:

- offshoring – przeniesienie realizacji procesów biznesowych poza granice państwa, w którym działa przedsiębiorstwo;
- nearshoring – przeniesienie realizacji procesów biznesowych poza granice danego kraju, ale do państwa bliskiego pod względem geograficznym i kulturowym w Polsce może być to współpraca z firmą europejską albo tylko firmą z Europy Środkowej lub Wschodniej (CEE);
- onshore outsourcing (outsourcing krajowy) – współpraca z firmą usługową na terenie kraju;
- insourcing – przekazanie realizacji procesów biznesowych, strategicznych dla przedsiębiorstwa, ale nienależących do jego głównej kompetencji, do wyspecjalizowanego, wewnętrznego działu w obrębie tej samej organizacji; pojęcie przeciwne do outsourcingu.

Metropolia nie jest pojęciem definiowanym jednoznacznie. Najbardziej popularna w Polsce jest definicja wypracowana na potrzeby ustawy metropolitalnej, w którym obszar metropolitalny to „spójny funkcjonalnie wielkomiejski układ wielu jednostek osadniczych oraz terenów o wysokim stopniu zurbanizowania, którego główną cechą jest występowanie funkcji metropolitalnych, a także powiązań funkcjonalnych i ekonomicznych. Obszar metropolitalny obejmuje strefę o znacznym bezpośrednim zasięgu stałego oddziaływania oraz tereny potencjalnych możliwości rozwojowych” [Markowski i Marszał 2006, s. 15–17]. W polskich warunkach wyznacza się 12 obszarów metropolitalnych spełniających następujące kryteria (tabela 2):

- liczba mieszkańców miasta co najmniej 500 tysięcy,
- rozwinięty sektor usług wyższego rzędu,
- potencjał innowacyjny (jednostki naukowe, jednostki badawczo-rozwojowe),
- posiadanie funkcji metropolitalnych (o zasięgu krajowym i międzynarodowym).

Tabela 2. Obszary metropolitalne w Polsce

Lp.	Nazwa regionu metropolitalnego	Liczba ludności (mln)	Liczba studentów (tys.)
1	Warszawski	3,2	291
2	Górnośląski – Katowicki	2,8	141
3	Krakowski	2,1	185
4	Trójmiejski – Gdański	1,2	92
5	Wrocławski	1,2	142
6	Łódzki	1,1	123
7	Poznański	1,1	142
8.	Bydgosko-Toruński	0,8	77
9	Szczeciński	0,7	62
10	Lubelski	0,7	86
11	Rzeszowski	0,6	62
12	Białostocki	0,5	50
	Razem	16,0	1453

Źródło: www.metropolie.pl [dostęp: 06.12.2013].

Przechodzenie od aglomeracji, która jest definiowana według kryteriów morfologicznych, do metropolii wymaga wsparcia ze strony władz centralnych i regionalnych [więcej na ten temat w: Gaczek 2013], przy czym ujęcia ilościowe, dotyczące liczby ludności zamieszkującej dany teren, nie zawsze oddają rzeczywisty charakter i znaczenie miasta i jego otoczenia w gospodarce [Gorzela 2009, s. 17, przypis 4]. Znacznie lepiej definiować metropolię

przez pryzmat aspektów jakościowych (funkcjonalnych), dotyczących funkcjonowania danego miasta w globalnym systemie społeczno-gospodarczym. O pozycji miasta decyduje umiejętność skupiania światowych przepływów informacji i kapitału [Smętkowski 2009, s. 47]. Oznacza to, że jednym z ważniejszych gospodarczych aspektów rozwoju metropolii jest obecność na terenie i w okolicach miasta zarówno inwestorów zagranicznych będących znaczącymi graczami w gospodarce globalnej, jak i lokalnych przedsiębiorstw mających potencjał rozwoju w zglobalizowanej gospodarce².

2. Stadia przyciągania inwestorów w jednostkach samorządu terytorialnego³

Na potrzeby opracowania przyjęta zostanie definicja, w której marketing terytorialny jest projektowaniem (*designing*) miejsca dla zaspokojenia potrzeb rynków docelowych, do których zalicza się przede wszystkim mieszkańców, przedsiębiorców, odwiedzających (turystów) oraz inwestorów [Kotler i in. 1999, s. 125].

Można przyjąć, że w ramach przytoczonej definicji występują trzy kierunki działań jednostek samorządu terytorialnego (JST), podejmowanych w procesie strategicznego planowania marketingowego. Kierunki te mogą być utożsamione z orientacjami marketingowymi, w których władze JST określają, jaki obszar rynku będą wspierać swymi działaniami. Do orientacji tych należą tzw. „polowanie na kominy” (*smokestack chasing*), marketing rynków docelowych (*target marketing*) oraz marketing niszy konkurencyjnej (*competitive niche thinking*) [Kotler i in. 1999, s. 104]. Orientacje te nie są równorzędne, ponieważ cechy niższej orientacji⁴ są wzbogacane dodatkowymi cechami w orientacjach wyższego rzędu.

Celem pierwszej orientacji („polowanie na kominy”) jest tworzenie miejsc pracy (głównie w przemyśle) poprzez zapewnianie niższych kosztów działalności i subsydiów rządowych w tworzeniu udogodnień bardziej kuszących niż oferowane w innych jednostkach terytorialnych. W orientacji drugiej

² Zgodnie z procesem metropolizacji i immanentnie z nim powiązany proces rozwoju metropolii wejście na ścieżkę metropolitalnego rozwoju Poznania wymaga podnoszenia konkurencyjności gospodarki i jakości życia, zapewnienia warunków dla umocnienia pozycji miasta jako ośrodka naukowego i akademickiego, umiędzynarodowienia badań czy internacjonalizacji kształcenia. Również uzyskanie przez miasto rangi międzynarodowego centrum kultury i turystyki może być jednym z czynników jego przekształcenia się w metropolię [Gaczek 2013].

³ Fragment zaczerpnięty z opracowania: [Ciechomski i Romanowski 2013].

⁴ W oryginale orientacje te są nazywane generacjami strategicznego planowania rynkowego.

(marketing rynków docelowych) celem jest tworzenie miejsc pracy w celowo wybranych działach przemysłu i usługach (szybki wzrost) oraz polepszanie infrastruktury technicznej. Cele te są osiąganymi dzięki – oprócz udogodnień – utrzymaniu i rozwojowi istniejących firm, doskonaleniu szkoleń zawodowych oraz budowaniu partnerstwa organizacji publicznych i prywatnych. Działania operacyjne opierają się na konkurencyjnych kosztach funkcjonowania, dostosowaniu lokalnej społeczności do celowo wybranych przemysłów i usług oraz podnoszeniu poziomu jakości życia (wydatki na rekreację i inwestycje prośrodowiskowe).

W trzeciej orientacji (marketing konkurencyjny) celem jest przygotowanie lokalnej społeczności na nowe wyzwania rynku pracy (szczególnie specjalizację i nietypowe potrzeby) oraz tworzenie miejsc pracy w przemysłach „przyszłościowych” i w usługach profesjonalnych (obsłudze biznesu). Osiąganiu tych celów służy – oprócz utrzymania i rozwoju istniejących firm – pobudzanie lokalnej przedsiębiorczości i inwestycji, budowanie sieci powiązań (*clustering*), wykorzystywanie wybranych udogodnień innych jednostek terytorialnych, intensywne budowanie partnerstwa organizacji publicznych i prywatnych, rozwijanie zasobów technologicznych oraz poprawa technicznego i komercyjnego nauczania. Działania operacyjne w tej orientacji polegają na przygotowaniu społeczności lokalnej do funkcjonowania w zglobalizowanej gospodarce, ustaleniu konkurencyjnych kosztów funkcjonowania, przystosowywaniu kapitału ludzkiego i wartości intelektualnych do przyszłych zmian oraz wysokiej jakości życia (nacisk położony na rozwój kulturalny i intelektualny).

Można w dużym uproszczeniu określić trzy stadia przyciągania inwestorów przez władze danej jednostki samorządu terytorialnego:

- stadium I (orientacja „polowanie na kominy”) – gdy lokalne firmy są zbyt słabe, by konkurować nie tylko na rynkach zagranicznych, ale także wewnętrznych, JST stara się o pozyskanie inwestorów zagranicznych, by uniknąć bezrobocia, ale też by poprzez transfer nowych technologii przedsiębiorstwa uczyły się konkurowania w warunkach globalizacji; w tej orientacji każdy inwestor zagraniczny, niezależnie od branży, jest pożądanym;
- stadium II (orientacja „marketing rynków docelowych”) – władze JST, dostrzegając potencjał lokalnych przedsiębiorstw, wybierają branże kluczowe⁵ w rozwoju lokalnym, wspierając rozwój endogeniczny; jeśli dana branża nie jest reprezentowana przez lokalny biznes, dąży się do sprowadzenia

⁵ W alokacji 2014–2020 pozyskiwanie funduszy dla regionów będzie uwarunkowane wyborem tzw. inteligentnych specjalizacji, co sprowadza się do wyboru branż kluczowych, które będą wspierane w ramach pomocy publicznej.

inwestora; większość dużych polskich miast znajduje się w tym właśnie stadium rozwoju;

- stadium III (orientacja „marketing niszy konkurencyjnej”) – dynamika rozwoju JST jest tak duża ze względu na stworzone na danym terenie warunki, że przedsiębiorstwa, zarówno lokalne, jak i międzynarodowe, funkcjonujące w danej przestrzeni, są w stanie konkurować w skali globalnej; korporacje transnarodowe (KTN), ze względu na bardzo silną gospodarkę lokalną, nie muszą być specjalnie zachęcane, by inwestować na danym terenie, na którym nie tylko jest zapewniana infrastruktura na wysokim poziomie, ale też kwalifikacje pracowników na lokalnym rynku pracy pozwalają na podejmowanie globalnych wyzwań; trzecia orientacja jest przypisana obszarom metropolitalnym.

Analiza stadiów przyciągania inwestorów może mieć charakter cząstkowy, ograniczony do danego sektora, lub kompleksowy, obejmujący wszystkie branże. Każde stadium można podzielić na więcej etapów, ale ogólną filozofię postępowania władz samorządowych, chcących świadomie wpływać na rozwój lokalny, można sprowadzić do wymienionych trzech orientacji marketingowych. Większość władz aglomeracji w Polsce ma aspiracje przejścia do poziomu metropolii. Analiza stadiów przyciągania inwestorów tworzących centra nowoczesnych usług biznesowych ma charakter cząstkowy.

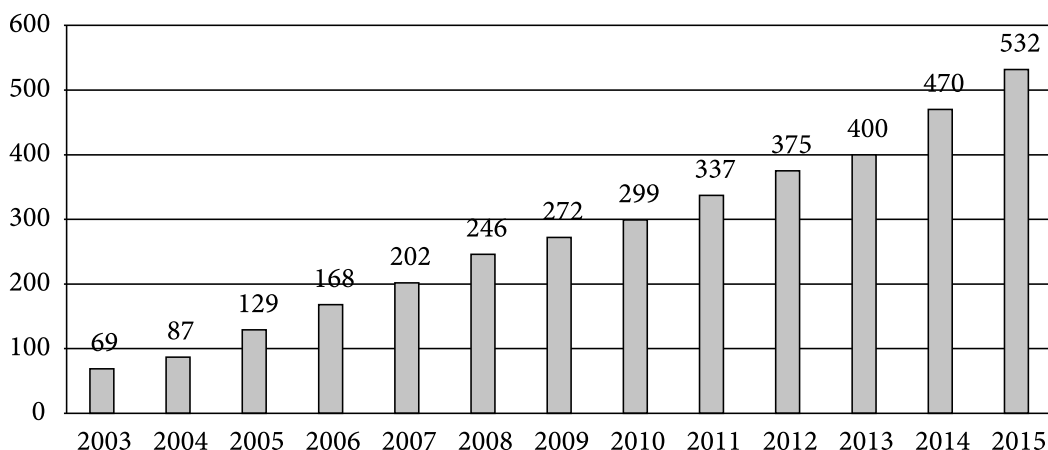
3. Dynamika rozwoju centrów nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Od wejścia do Unii Europejskiej kraje Europy Środkowo-Wschodniej⁶ stają się coraz ważniejszym miejscem do lokowania usług biznesowych dla KTN. Jak wynika z raportu opublikowanego przez Association of Business Service Leaders in Poland [Górecki i in. 2013, s. 10], w 2013 r. w tym rejonie funkcjonuje ok. 1000 centrów biznesowych (BPO, ITO, SSC, KPO) z kapitałem zagranicznym. Dominująca większość z nich to inwestycje firm pochodzących z krajów Europy Zachodniej i USA. Zatrudnienie w państwach Europy Środkowo-Wschodniej w tym sektorze mieści się w przedziale 270–300 tys. pracowników⁷. Wśród tych państw Polska jest zdecydowanym liderem pod względem zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

⁶ Do krajów Europy Środkowej są zaliczane: Bułgaria, Czechy, Polska, Rumunia, Słowacja i Węgry.

⁷ Szacunki ABSL nie uwzględniają pracowników firm rodzinnych.

Do 2004 r. (włącznie) w Polsce powstało 87 centrów usług nowoczesnych. W 2007 r. funkcjonowało już 200, w 2010 r. – 300, a w 2013 r. już 400 centrów z udziałem kapitału zagranicznego (rysunek 1).



Rysunek 1. Liczba centrów nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w okresie grudzień 2003 – kwiecień 2015

Źródło: [Górecki i in. 2013, s. 10; 2015, s. 8]

Do końca maja 2013 r. w Polsce funkcjonowało już 400 tego rodzaju podmiotów. Natomiast rekordowy pod względem nowo otworzonych centrów był rok 2014, w którym łącznie powstało w Polsce 70 centrów, z czego najwięcej w Krakowie. Równie szybki wzrost liczby centrów odnotowano w okresie kwiecień 2014 – kwiecień 2015, bowiem powstały wtedy w Polsce 62 centra. Zdecydowana większość inwestorów na tym rynku to inwestorzy nowi, dopiero wchodzący na polski rynek i nieposiadający wcześniej swoich centrów na terenie Polski.

Wzrost liczby centrów usług z udziałem kapitału zagranicznego przełożył się na dynamiczny wzrost zatrudnienia w analizowanym sektorze⁸. Od 2010 r. liczba pracowników centrów usług biznesowych z kapitałem zagranicznych wzrosła o ponad 50% – z 72 do 110 tys. osób w maju 2013 r. [Górecki i in. 2013, s. 11]. W okresie ostatnich dwóch lat (od kwietnia 2013 r. do kwietnia 2015 r.) o ponad 1/3 – ze 110 tys. do 150 tys. osób. W ostatnich 12 miesiącach (od kwietnia 2014 r.) przybyły aż 22 tys. nowych miejsc pracy, z czego najwięcej w Krakowie [Górecki 2015, s. 7].

⁸ Wszelkie dane liczbowe przytaczane za raportem ASBL dotyczą podmiotów z kapitałem zagranicznym – stanowią one istotną część sektora i przyczyniają się do jego dynamicznego wzrostu; nie należy jednak zapominać o polskich firmach działających w omawianej branży, głównie dostawcach usług outsourcingowych.

Biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój branży można szacować, że w 2020 r. liczba zatrudnionych w zagranicznych centrach usług biznesowych zlokalizowanych w Polsce wyniesie co najmniej 250 tys. osób⁹. Średnioroczny wzrost zatrudnienia w analizowanym sektorze w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat (od 2008 do maja 2013 r.) wynosił ok. 20% i charakteryzował się największą stabilnością wśród wszystkich państw regionu.

To co różni Polskę na tle innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, to duża liczba i stopień rozwoju ośrodków dla nowoczesnych usług biznesowych. Niektóre z tych metropolii wykorzystują swój potencjał i zdobywają silną pozycję w skali globalnej, np. Kraków znalazł się wśród 10 najatrakcyjniejszych miejsc na świecie dla outsourcingu usług biznesowych w rankingu „Tholand Top Outsourcing Destination 2013”¹⁰. W siedmiu głównych ośrodkach usług biznesowych¹¹ w Polsce: Krakowie, Warszawie, Wrocławiu, Trójmieście, Łodzi, Aglomeracji Katowickiej oraz w Poznaniu, funkcjonuje 84% wszystkich centrów usług z kapitałem zagranicznych, które skupiają 88% osób zatrudnionych w całym sektorze. Największe zatrudnienie zanotowano w kwietniu 2015 r. w Krakowie (35, 7 tys. osób) i było to 24% zatrudnionych w centrach usług z kapitałem zagranicznym w Polsce (rysunek 2, tabela 3)¹².

Silną pozycję w sektorze usług biznesowych odgrywają także Warszawa – 19 tys. pracowników (17% udział w rynku w zatrudnieniu) oraz Wrocław – 18,4 tys. pracowników (17% udział w rynku). Na kolejnych miejscach znajdują się Trójmiasto (10 tys. pracowników) oraz Łódź (9,8 tys.). Silną pozycję wśród ośrodków z rozwiniętymi usługami biznesowymi odgrywają również Aglomeracja Katowicka (8,1 tys. zatrudnionych) oraz Poznań (6,4 tys. pracowników).

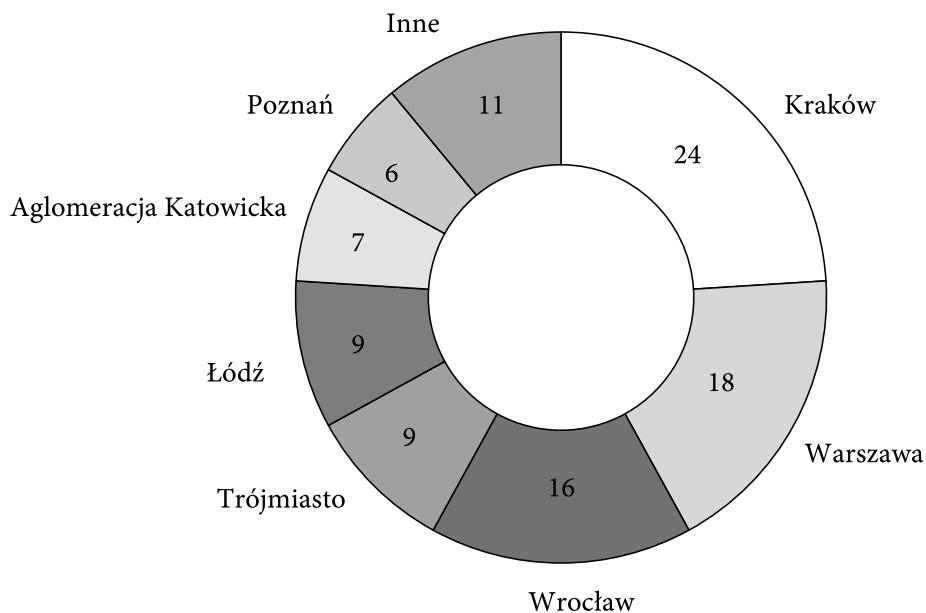
Przeciętne centrum usług z kapitałem zagranicznym zlokalizowane w Polsce zatrudnia 285 osób [Górecki i in. 2015, s. 4]. W latach 2009–2013 wielkość przeciętnego centrum usług wzrosła o 50 osób [Górecki i in. 2013, s. 18].

⁹ Jak wynika z raportu ABSL, w Polsce działają 532 centra usług z udziałem kapitału zagranicznego, należące do 356 inwestorów, w których zatrudnienie znalazło 150 tysięcy pracowników.

¹⁰ Kraków stał się pierwszym z miast Europy Środkowo-Wschodniej, które znalazło się w najlepszej dziesiątce rankingu.

¹¹ W raporcie jednostką analityczną są aglomeracje, np. Kraków jest analizowany z podmiejskim Zabierzowem, dane dotyczące Trójmiasta obejmują: Gdańsk, Gdynię i Sopot, a na pozycję Aglomeracji Katowickiej składają się centra funkcjonujące w: Katowicach, Gliwicach, Tychach, Sosnowcu, Rudzie Śląskiej i Dąbrowie Górniczej.

¹² Raport ABSL 2015, s. 9.



Rysunek 2. Udział metropolii w ogólnym zatrudnieniu w zagranicznych centrach usług w Polsce (2015, %)

Źródło: [Górecki 2015, s. 10]

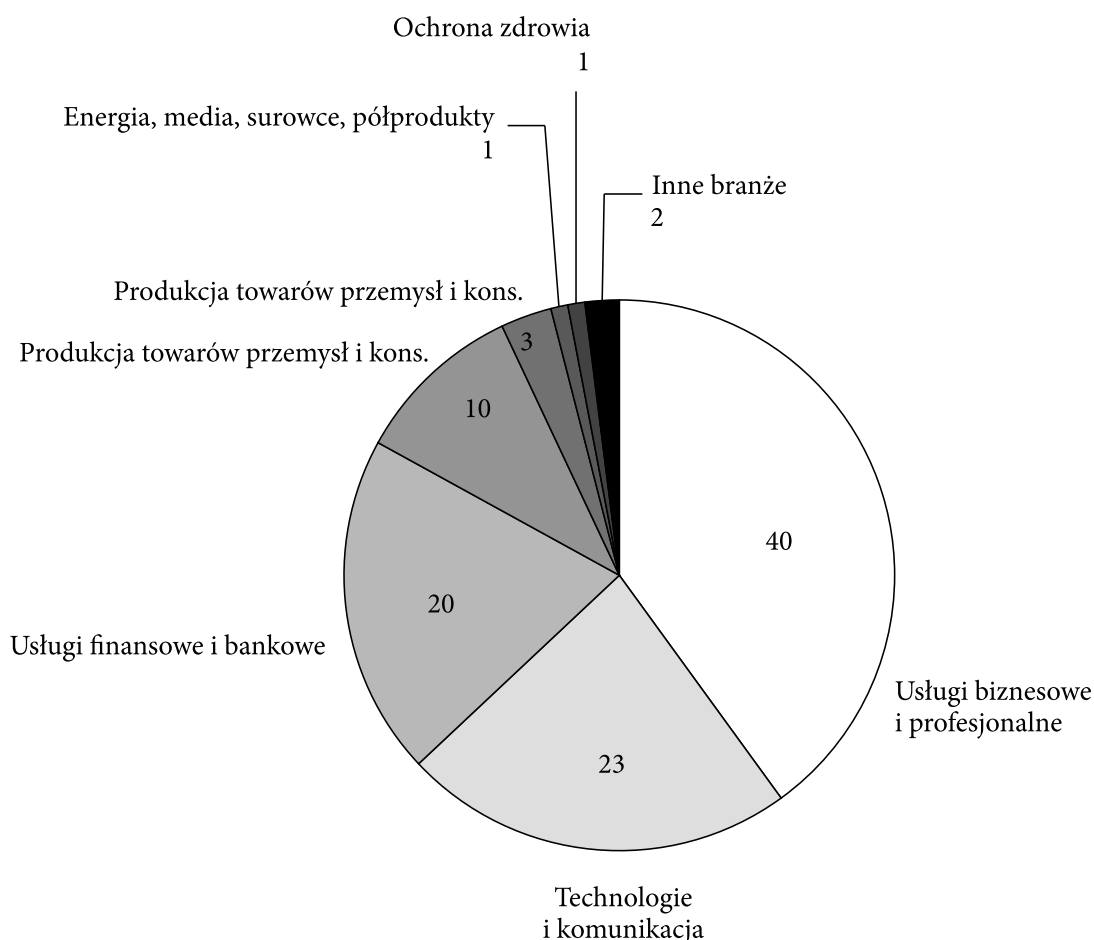
Tabela 3. Centra usług nowoczesnych w analizowanych metropoliach

Metropolia/Aglomeracja/Miasto	Liczba centrów usług biznesowych	Liczba zatrudnionych w centrach z kapitałem zagranicznym (tys.)
Kraków	>70	25,4
Warszawa	>70	19
Wrocław	50–60	18,4
Trójmiasto	40–49	10
Łódź	40–49	9,8
Aglomeracja Katowice	30–39	8,1
Poznań	30–39	6,4
Bydgoszcz	2–29	łącznie 12,9
Szczecin	2–29	
Lublin	2–29	
Rzeszów	2–29	
Białystok	2–29	
Pozostałe miasta (Olsztyn, Piła, Toruń, Radom, Kielce, Częstochowa, Opole, Bielsko Biała, Zielona Góra)	2–29	

Źródło: Na podstawie: [Górecki i in. 2013].

W Polsce działa 30 centrów z kapitałem zagranicznym zatrudniających ponad 1000 pracowników (6% ogólnej liczby centrów działających w naszym kraju). Zatrudniają one łącznie 55 tysięcy pracowników, co stanowi 37% całkowitego zatrudnienia w sektorze.

Biorąc pod uwagę strukturę zatrudnienia centrów usług w podziale na branże ich firm macierzystych, dominują podmioty świadczące usługi biznesowe i profesjonalne – 40% zatrudnionych. Kolejne miejsca zajmują firmy z branży: technologie i telekomunikacja (23%) oraz działające na rzecz przedsiębiorstw świadczących usługi finansowe, głównie bankowe (rysunek 3).



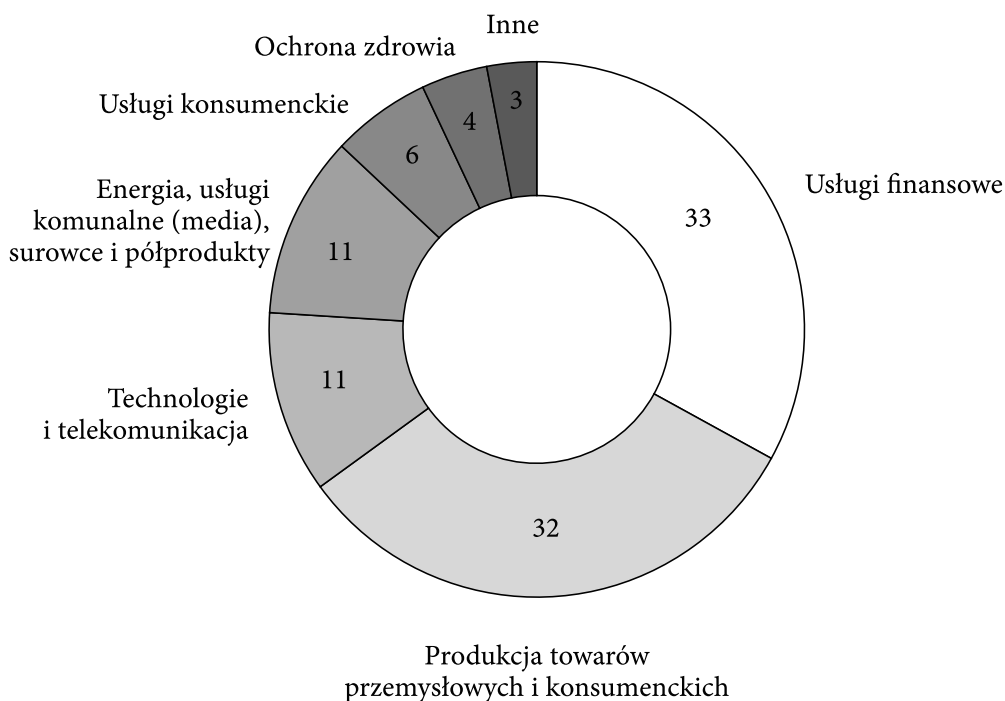
Rysunek. 3. Struktura zatrudnienia centrów usług wspólnych w Polsce w podziale na branże ich firm macierzystych (%)

Źródło: Jak dla rysunku 1

Warto podkreślić, że centra usług wspólnych mają duże znaczenie w rozwoju poszczególnych metropolii w Polsce. Centra Usług Wspólnych są jedną z czterech najbardziej dynamicznie rozwijających się branż i najczęściej poszukujących nowych pracowników¹³.

Wyniki przeprowadzonej przez ABSL analizy wskazują, że centra usług z kapitałem zagranicznym zlokalizowane w Polsce obsługują najczęściej podmioty z sektora finansowego – na ich rzecz pracowało prawie 2/3 centrów (65%). Kolejne miejsca zajmują firmy obsługujące towary przemysłowe i konsumenckie (56%). Wśród sektorów rzadziej obsługiwanych znalazły się: technologie i telekomunikacja (38%) oraz usługi konsumenckie (37%).

Strukturę zatrudnienia centrów usług wspólnych (SSC) w 2013 r. w Polsce w podziale na branże ich firm macierzystych roku przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Struktura zatrudnienia centrów usług wspólnych w Polsce w podziale na branże ich firm macierzystych (2013) (%)

Źródło: Jak dla rysunku 1

¹³ Firma Monster Polska przeprowadziła analizę blisko 3300 ogłoszeń o pracę zamieszczonych na portalu monsterpolska.pl od sierpnia do listopada 2012 roku. Szczegółowej analizie poddano ogłoszenia w czterech głównych branżach (IT/Technologie, Finanse i Księgowość, Sprzedaż oraz sektor SSC, czyli usługi dla biznesu). W analizowanym okresie 2012 r., średnio 5% ofert pracy zamieszczanych na portalu kariery monsterpolska.pl było skierowanych do kandydatów z sektora SSC.

Największy udział w strukturze zatrudnienia mają centra działające na rzecz przedsiębiorstw świadczących usługi finansowe, głównie bankowe (33%). Drugą pod względem wielkości zatrudnienia branżą są firmy zajmujące się obsługą towarów przemysłowych i konsumenckich (32%). Jak wynika z analizy branż obsługiwanych przez centra usług wspólnych w poszczególnych regionach, outsourcing jest trendem obserwowanym powszechnie w działalności zarówno KTN, jak i przedsiębiorstw lokalnych.

4. Przyczyny i skutki rozwoju centrów nowoczesnych usług biznesowych w metropoliach Polski

Rozwój centrów nowoczesnych usług biznesowych, podobnie jak rozwój sektora informatycznego, z którego osiągnąć centra te obficie korzystają, pociąga za sobą m.in. [Stryjakiewicz 2009, s. 21]:

- zmianę tradycyjnych czynników lokalizacji działalności gospodarczej,
- zmianę ścieżek rozwoju regionalnego (*development paths*),
- zmianę polityki regionalnej i lokalizacyjnej.

W najbardziej ogólnym ujęciu można powiedzieć, że zmiana czynników lokalizacji wyraża się w spadku znaczenia czynników „kosztowych” (jak np. koszt transportu, koszt pracy, podatki), a we wzroście roli elementów jakościowych kapitału ludzkiego, takich jak: kreatywność, wiedza (skodyfikowana i ukryta), wysokie kwalifikacje, zdolność przystosowywania się do szybkich zmian, otwartość na nowe pomysły, umiejętność współpracy [Stryjakiewicz 2009, s. 21–22]. Centra nowoczesnych usług biznesowych są ważnym elementem kształtowania się regionów kreatywnych, których ścieżki rozwoju są odmienne od ścieżek rozwoju regionów tradycyjnych (rysunek 5).

Konsekwencją omawianej zmiany paradygmatu rozwoju regionalnego są zmiany polityki regionalnej i lokalizacyjnej [Stryjakiewicz 2009, s. 23; 2008a; 2008b]. Zmiany te przejawiają się m.in. w coraz większym nacisku na społeczno-kulturowe i edukacyjne podstawy rozwoju regionalnego, a także w coraz silniejszym związku procesów rozwoju społeczno-gospodarczego z procesami mobilności przestrzennej. Następuje wzrost znaczenia tzw. miękkich czynników lokalizacji, przyciągających klasę twórczą do określonych miejsc (np. dziedzictwo kulturowe, zróżnicowanie etniczne, klimat otwartości i tolerancji, atrakcyjność miejsc zamieszkania i przestrzeni publicznej, jakość szkolnictwa wyższego i systemu edukacyjnego, poczucie bezpieczeństwa).



Rysunek 5. Zmiana ścieżek rozwoju regionalnego

Źródło: [Stryjakiewicz 2009, s. 22]

Kształtowanie tzw. przestrzeni kreatywnych staje się ważnym zadaniem polityki regionalnej i polityki miejskiej. Można zatem stwierdzić, że wyłania się nowa teoria lokalizacji, w której „nakładają się” kwestie związane z czynnikami lokalizacji firm, jakością życia, przyciąganiem i zachowaniami klasy kreatywnej oraz konkurencyjnością [por. McCann i Sheppard 2003; Clark 2003; Swianiewicz 2005].

Już E.M. Hoover [1948] zwracał uwagę, że w polityce lokalizacji działalności gospodarczej należy się troszczyć o wysoką jakość życia, która zachęci do zamieszkania w danym miejscu ludzi o najwyższych kwalifikacjach, a w ślad za nimi przyjdą wartościowe miejsca pracy. Również T.N. Clark [2003] wskazuje na związek między jakością życia, przyciąganiem ludzi, których zaliczamy do klasy twórczej, a lokalizacją działalności gospodarczej i rozwojem miast [por. Dziemianowicz 2008, s. 63]. Te stwierdzenia znajdują potwierdzenie i rozwinięcie w koncepcjach R. Floridy [2002, 2005]. Boschma i Fritsch [2008, s. 286] streszczają je następująco: „Florida kładzie nacisk na społeczno-kulturalne podstawy rozwoju regionalnego [...]. Powstający w efekcie «dobry klimat dla ludzi» wytwarza, zdaniem Floridy, otoczenie sprzyjające wzrostowi gospodarczemu w regionach. Tego rodzaju tezy stoją w pewnej sprzeczności z konwencjonalnymi przekonaniem, zgodnie z którymi otoczenie sprzyjające wzrostowi powinno się cechować «dobrym klimatem dla

biznesu», czyli przede wszystkim niskimi podatkami i dobrą infrastrukturą materialną. Tymczasem Florida stawia te zależności «na głowie»: tym, co przyciąga ludzi kreatywnych, a wraz z nimi innowacyjne przedsięwzięcia gospodarcze, jest «dobry klimat dla ludzi». Klasa kreatywna wcale nie migruje do określonych miejsc tylko z powodu wysokiego tempa wzrostu gospodarczego. Zależność jest wręcz przeciwna – wysokie tempo wzrostu gospodarczego jest efektem obecności w określonych miejscach dużych skupisk przedstawicieli klasy kreatywnej. Florida twierdzi więc przewrotnie, że to nie ludzie migrują za pracą, lecz praca za ludźmi”.

Potwierdzeniem tej zmiany jest dynamiczny rozwój sektora ICT [Stryjakiewicz 2009, s. 23–31] oraz centrów nowoczesnych usług biznesowych w Polsce i innych krajach Europy Środkowej. Inwestorzy z całego świata od 2009 r. w coraz większym zakresie przenoszą centra SSC i BPO do Polski ze względu na wysokie kwalifikacje polskich pracowników, szczególnie w zakresie zaawansowanych procesów finansowych i informatycznych, ale też ze względu na wielość języków, którymi posługują się Polacy – jest to nasz „bonus kulturowy”¹⁴.

Zlokalizowane w Polsce centra świadczą usługi w ponad 30 językach obcych i dla kilkudziesięciu krajów świata – 98% centrów wykorzystuje w swojej pracy język angielski, 79 procent język niemiecki. Zadania są też wykonywane w nietypowych językach, takich jak węgierski, turecki, duński czy mołdawski. Centrum usług zajmujące pierwszą pozycję pod względem liczby języków, w których świadczone są usługi, wykorzystuje ich aż 32. Znajomość języków obcych jest niezwykle ważnym atutem przy ubieganiu się o pracę w sektorze, przy czym znajomość języka angielskiego jest uznawana za konieczność [Nowoczesne usługi 2013].

Od kandydatów oczekuje się nie tylko kompetencji językowych, ale także umiejętności miękkich, takich jak doskonałe zdolności komunikacyjne, a także otwartość na inne kultury. Mile widziane jest doświadczenie w środowisku międzynarodowym, zdobyte chociażby przy okazji wymiany studenckiej. Na szczęście rosnąca świadomość na temat sektora wśród studentów i absolwentów, a także osób odpowiedzialnych za tworzenie programów nauczania skutkuje tym, że działy rekrutacji mają do czynienia z coraz lepiej przygotowanymi kandydatami. Językowe kompetencje kadry na terenie Polski wynikają zarówno z wielości uczonych języków na polskich uczelniach, jak i z rosnącej

¹⁴ Polacy w ciągu jednego pokolenia, od 1989 r., z narodu, w którym używanie języka angielskiego było rzadkością, stali się jednym z dziesięciu narodów najlepiej władających tym językiem (patrz: <http://kariera.forbes.pl/polacy-jednym-z-najlepiej-mowiacych-po-angielsku-narodow,artykuly,184745,1,1.html>).

atrakcyjności polskiego rynku pracy dla cudzoziemców. Co więcej, okazuje się, że polskie centra coraz częściej przyciągają mieszkańców innych krajów europejskich, których gospodarki przeżywają obecnie trudności [*Nowoczesne usługi* 2013].

Pojawia się oczywiste pytanie, jakie czynniki decydują o tym, że centra nowoczesnych usług biznesowych są lokowane w Europie Środkowej, szczególnie w Polsce, co oznacza, że ten region wpisuje się w ogólne światowe trendy *outsourcingowe*: kreacja pozostaje domeną krajów pierwszego świata (najlepiej rozwiniętych krajów świata), produkcja przemysłowa jest przenoszona do krajów Dalekiego Wschodu, szczególnie Chin, procesy IT – do Indii, a centra usług – do krajów Europy Środkowej.

Do najważniejszych czynników rozwojowych Polski zalicza się strategiczne położenie geograficzne, niskie koszty pracy (czterokrotnie niższe niż w Skandynawii) i istnienie infrastruktury biurowej wysokiej klasy. Jednak te parametry można także przypisać krajom Afryki Północnej. Polska (podobnie jak inne kraje Europy Środkowej) zapewnia jednak swoisty „bonus kulturowy”, polegający na:

- pracowitości (40-godzinny tydzień pracy, 2. miejsce w światowym rankingu liczby przepracowanych rocznie godzin);
- chęci i umiejętności uczenia się, co jest potwierdzone dużą liczbą osób z wykształceniem średnim i wyższym (w Polsce co roku ok. 400 tys. absolwentów opuszcza rocznie mury polskich uczelni);
- posługiwaniu się bardzo trudnym językiem¹⁵, co umożliwia relatywnie łatwe uczenie się innych języków¹⁶.

Drugie pytanie dotyczy przyczyn dynamicznego rozwoju Krakowa jako lidera rozwoju sektora w Europie Środkowej. Oprócz wymienionych cech miękkich można się pokusić o stwierdzenie, iż Kraków posiada swoisty humanistyczny klimat miejsca, sprzyjający nie tylko ciężkiej pracy, ale też rozwojowi osobistemu, doceniany przez decydentów zagranicznych, ale także krajowych. Nieprzypadkowo dynamika rozwoju turystyki idzie w parze z rozwojem kadr docenianych w centrach usług. W ramach „marketingu niszy konkurencyjnej”

¹⁵ Język polski jest uważany za najtrudniejszy język indoeuropejski, choć czeski, słowacki i węgierski, też są zaliczane do tej samej grupy języków bardzo trudnych, patrz: <http://claritaslux.com/blog/the-hardest-language-to-learn/>, <http://robertlindsay.wordpress.com/category/linguistics/language-families/indo-hittite/indo-european/balto-slavic-germanic/balto-slavic-slavic/polish-slavic-balto-slavic-balto-slavic-germanic-indo-european-indo-hittite-language-families-linguistics/>.

¹⁶ Biegła znajomość języków obcych jest szczególnie istotna na poziomie specjalistycznym. Z obserwacji konsultantów Hays Poland wynika, że znajomość kolejnego języka obcego średnio zwiększa uposażenie podstawowe o ok. 500 zł miesięcznie.

wyzwania gospodarki opartej na wiedzy idą bowiem w parze z rozwojem infrastruktury społecznej. Powinna to być istotna przesłanka rozwoju dla osób podejmujących decyzje o czynnikach rozwoju metropolii.

Podsumowanie

Polska staje się znaczącym graczem w skali światowej w zakresie tworzenia centrów nowoczesnych usług biznesowych. Zdecydowana większość centrów jest tworzona przez ponad 500 inwestorów zagranicznych. Z punktu widzenia dynamiki rozwoju sektora centrów nowoczesnych usług biznesowych polskie metropolie znajdują się we wczesnej fazie rozwoju inwestycji, w której dominują inwestorzy zagraniczni, a polskie firmy ani nie korzystają z tego typu usług, ani nie świadczą zbyt często usług tego typu, co jest zgodne z orientacją „polowanie na kominy”. Jednak typ świadczonych usług, wymagający dużego zaangażowania pracowników wiedzy i sektora kreatywnego, wpisuje się w założenia „marketingu niszy konkurencyjnej”. Impuls do rozwoju tej branży ma charakter egzogeniczny, podobnie jak miało to miejsce w przypadku BIZ w Polsce w latach 90. XX w. Natomiast różnica polega na odmiennym charakterze samego procesu rozwoju inwestycji. W latach 90. kupowano istniejące zakłady, najczęściej przetwórstwa przemysłowego, po zaniżonej cenie, w ramach inwestycji typu *brownfield*, co często kończyło się wrogim przejściem. Natomiast inwestorzy zagraniczni, tworzący nowoczesne centra, wchłaniają nadwyżki wykwalifikowanych specjalistów, których z trudem zatrudniają polskie przedsiębiorstwa. Oznacza to dla polskich metropolii znaczny skok cywilizacyjny, mierzony zarówno zwiększeniem zatrudnienia w branży, możliwościami zwiększania wynagrodzeń¹⁷, jak i podwyższaniem umiejętności tworzenia i rozwoju skomplikowanych procesów biznesowych.

Skłonność do przenoszenia danej działalności do bardziej atrakcyjnych lokalizacji jest wyższa w przypadku inwestorów zagranicznych, niż w przypadku inwestorów krajowych. Problem polega na tym, że sektor nowoczesnych usług może być podatny na koniunkturę w długim horyzoncie czasowym

¹⁷ Pracodawcy z sektora oferują atrakcyjne wynagrodzenie oraz bogaty pakiet świadczeń pozapłacowych. Pracownicy rozpoczynający ścieżkę kariery w BPO/SSC mogą liczyć na wynagrodzenie zbliżone do średniej krajowej [Naduk 2012]. Natomiast starsi specjaliści oraz kierownicy zespołów osiągają wynagrodzenie podstawowe w przedziałach 6000–12 000 zł. Menedżerowie odpowiadający za poszczególne linie biznesu mogą liczyć na uposażenie w wysokości 12 000–22 000 zł. W przypadku wyższej kadry kierowniczej miesięczna pensja może przekraczać poziom 30 000 zł, a nawet 40 000 zł.

i zarówno władze metropolii, jak i kraju powinny zawczasu przygotować strategię zatrzymywania inwestorów, gdyby koniunktura się zmieniła, lub wykorzystania kapitału ludzkiego i infrastruktury, która pozostanie po ewentualnym „wyjściu” inwestorów z Polski. Ważnym argumentem za przyciąganiem inwestorów tworzących centra nowoczesnych usług biznesowych jest to, że tego typu centra dla polskich przedsiębiorstw praktycznie nie istnieją, co oznacza, że nie występuje efekt konkurencyjności inwestycyjnej¹⁸. Ponadto, pomimo deklarowanych korzyści z redukcji kosztów, procesy realizowane w ramach centrów charakteryzują się dość dużym stopniem skomplikowania, szczególnie KPO i ITO, co może utrudnić ich przeniesienie do innej destynacji.

Bibliografia

- Analiza potencjału rozwojowego funkcji metropolitalnych obszarów aglomeracji miejskich województwa śląskiego, będących ośrodkami wzrostu gospodarczego województwa śląskiego w kontekście procesów zachodzących na regionalnym rynku pracy - sektor usług nowoczesnych*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, http://www.efs.gov.pl/analizyraportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/documents/raport%20koncowy_sektor%20uslug%20nowoczesnych.pdf [dostęp: 29.11.2013].
- Bogucki, M., 2011, *Centrum Usług Wspólnych - rozwiązaniem dla miast*, <http://www.15.kmwi.pl/prezentacje-phocadownload/category/10-iv-warsztat-wiwisekcja-e-uslug-publicznych-euap.html?download=26%3Amarek-bogucki-centrum-uslug-wspolnych-rozwiazaniem-dla-miast> [dostęp: 6.12.2013].
- Boschma, R.A., Fritsch, M., 2008, *Klasa kreatywna a rozwój regionów w Europie, Problematyka przyszłości regionów*, w: Jakubowska, P., Kukliński, A., Żuber, P. (red.), *W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Chojna, J., 2006, *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, Chojna, J. (red.), Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa.
- Ciechomski, W., Romanowski, R., 2013, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w handlu jako sfera marketingu terytorialnego na przykładzie Poznania*, w: Gaczek, M.W. (red.), *Dynamika, cele i polityka zintegrowanego rozwoju regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

¹⁸ Efekt konkurencji inwestycyjnej polega na tym, że wejście inwestora zagranicznego (zewnętrznego) do danej branży osłabia lub ogranicza rozwój przedsiębiorstw lokalnych (wewnętrznych).

- Clark, T.N., 2003, *The City as an Entertainment Machine*, Elsevie.
- Dziemianowicz, W., 2008, *Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Florida, R., 2002, *The Rise of the Creative Class and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York.
- Florida, R., 2005, *Cities and the Creative Class*, New York.
- Gaczek, W.M., 2013, *Warunki rozwoju Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego*, KPZK PAN, Warszawa.
- Gorzelać, G., 2009, *Metropolizacja a globalizacja*, w: *Czy metropolia jest miastem?*, Jałowicki, B. (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Górecki, J. i in. 2013, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2013 roku*, raport opracowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL.
- Górecki J. i in., 2015, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2015 roku*, raport opracowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL; http://www.absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69 [dostęp: 3.05.2015].
- Hoover, E.M., 1948, *The Location of Economic Activity*, McGraw-Hill, New York (tłum. pol.: *Lokalizacja działalności gospodarczej*, Warszawa 1962).
- Kotler, Ph., Asplund, Ch., Rein, I., Haider, D., 1999, *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
- Markowski, T., Marszał, T., 2006, *Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja – Problemy i pojęcia podstawowe*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- McCann, P., Sheppard, S., 2003, *The Rise, Fall and Rise Again of Industrial Location Theory*, Regional Studies, vol. 37/6–7.
- Naduk, J., 2012, *Praca w centrach usług biznesowych: zarobki i ścieżki kariery*, <http://www.forbes.pl/kariera/artykul/sekcja/Rozwoj-osobisty/praca-w-centrach-uslug-biznesowych--zarobki-i-sieczki-kariery,30619,1> [dostęp: 6.12.2013].
- Nowoczesne usługi dla biznesu polską marką eksportową*, 2013, Outsourcing Portal, Warszawa, <http://www.outsourcingportal.pl/pl/outsourcing/badania-i-raporty/nowoczesne-uslugi-dla-biznesu-polska-marka-eksportowa.html> [dostęp: 2014.05.03].
- Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług. Definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy*, 2008, Raport Badanie Sektora Centrów BPO dla PAIiZ, Warszawa, http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=10380 [dostęp: 6.12.2013]
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy finansowej dla inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Dz.U. nr 75, poz. 638.
- Sikorska, K., 2013, *Sektor BPO poszukuje specjalistów*, <http://www.egospodarka.pl/92548,Sektor-BPO-poszukuje-specjalistow,1,39,1.html> [dostęp: 6.12.2013].

- Smętowski, M., 2009, *Nowe relacje między metropolią a regionem: od terytorialnej do sieciowej organizacji przestrzeni*, w: Jałowiecki, B. (red.), *Czy metropolia jest miastem?* Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Stryjakiewicz, T., 2008a, *Regiony kreatywnej wiedzy – zarys międzynarodowego projektu badawczego ACRE*, w: Czyż, T., Stryjakiewicz, T. (red.), *O nowy kształt badań regionalnych w geografii i gospodarce przestrzennej*, Biuletyn KPZK PAN, z. 237.
- Stryjakiewicz, T., 2008b, *Rozwój sektora kreatywnego w regionach metropolitalnych*, w: Stryjakiewicz, T., Parysek, J.J. (red.), *Region społeczno-ekonomiczny i rozwój regionalny*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Stryjakiewicz, T., 2009, *Lokalizacja firm i zachowania przestrzenne pracowników sektora informatycznego (na przykładzie poznańskiego obszaru metropolitalnego)*, w: Ziolo, Z., Rachwał, T. (red.), *Funkcje przemysłu w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG Nr 13, Komisja Geografii Przemysłu PTG i Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Warszawa -Kraków.
- Swianiewicz, P., 2005, *Nowe interpretacje teoretyczne polityki miejskiej*, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 4.